

(原书第2版)

树立利润观念

亚洲银行 新未来

Banking in Asia: Acquiring a Profit Mindset
(Second Edition)

(美) 塔布·鲍尔斯 (Tab Bowers)
计葵生 (Greg Gibb) 著
(新加坡) 黄伟权 (Jeffrey Wong)

刘小丽 黄骥文 王志莹 等译
肖文 江波 审校



机械工业出版社
China Machine Press

(原书第2版)

树立利润观念

亚洲银行 新未来

Banking in Asia: Acquiring a Profit Mindset
(Second Edition)

(美) 塔布·鲍尔斯 (Tab Bowers)

计葵生 (Greg Gibb) 著

(新加坡) 黄伟权 (Jeffrey Wong)

以及麦肯锡公司亚洲金融机构咨询业务及企业金融和战略咨询业务成员

刘小丽 黄骥文 王志莹 江波 郭娟 译

肖文 江波 审校

RBI 11/05



机械工业出版社

China Machine Press

Tab Bowers, Greg Gibb, Jeffrey Wong. Banking in Asia: Acquiring a Profit Mindset
(Second Edition).

Copyright © 2003 by McKinsey & Company, Inc.

Published in 2003 by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Simplified Chinese Translation Copyright©2004 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means,
electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and
retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社在全球独家出版。
未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

• 本书版权登记号: 图字: 01-2003-6919

图书在版编目(CIP)数据

亚洲银行新未来: 树立利润观念(原书第2版)/(美)鲍尔斯(Bowers, T.)
等著; 刘小丽等译. -北京: 机械工业出版社, 2005.3

书名原文: Banking in Asia: Acquiring a Profit Mindset

ISBN 7-111-15424-X

I. 亚… II. ① 鲍… ② 刘… III. 银行-研究-亚洲 IV. F833

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第106245号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李 玲 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年3月第1版第1次印刷

718 mm × 1020mm 1/16 · 21.75印张

定价: 48.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

赞 誉

“亚洲银行业是一个转变中的行业，本书是在这一转变过程中出版的一本重要著作，其主旨为：如果管理者能够树立利润观念，就能在亚洲银行业创造可观的利润。本书汇集了麦肯锡咨询顾问与亚洲各大领先银行共同所持的真知灼见，并将其奉献给了广大的读者。”

“本书还应是全亚洲决策者们的必读之作。本书一大亮点是它清楚地解释了该地区内正在出现的经济和人口方面的根本性变化，及其对银行业的影响。决策者若不重视书中所述的趋势，就会面临种种风险，包括削弱本地金融机构的应变能力，限制资金流入最具活力的行业以及阻碍增长等。”

李国宝 (David K. P. Li)

香港东亚银行董事局主席兼行政总裁

“本书通过详细描述韩国的公共部门和私人部门如何相互扶助克服了1997~1998年的金融危机，为面临相似问题的其他市场提供了宝贵的经验教训。此外，本书还通过强调私人部门中领导层的作用，使韩国金融业的商界领导人意识到他们在成功完成始于1998年的变革过程中所能起到的关键作用。”

李德勋 (Duk-hoon Lee)

韩国伍里银行 (Woori Bank) 董事长兼首席执行官

“在现今这个要求极高、变化莫测的商业环境中，‘树立利润观念’是取得成功的关键！”

森口隆宏 (Takahiro Moriguchi)

东京三菱银行副总裁

“利润观念是日本银行业乃至整个日本经济复苏的关键，本书着重指出了今后制胜亚洲的关键因素：

- 从‘求稳’转向‘求变’；
- 将管理资源从企业客户转移到零售客户和中小企业客户，实现‘此消彼长’；
- 从‘面面俱到’到‘术业有专攻’、‘以客户为中心’。”

八城政基 (Masamoto Yashiro)

日本新生银行董事长兼总裁

序 言

在亚洲，五年的时间就会有很多变化。1998年，当麦肯锡的作者们写下本书的第1版（《亚洲银行业：权利的终结》）时，韩国和东南亚正深陷金融危机之中，而中国市场还处在大多数银行的视野边缘。如今，韩国已被视作亚洲改革最成功的银行市场之一，而中国则成了全球及亚洲本地企业董事会上的热门话题。

亚洲银行业的格局日新月异，而且这种变化势不可挡。亚洲的飞速变化为银行家和投资者提出了种种难题：亚洲和亚洲银行能否快速改革，以避免新的金融危机？可持续获得长期利润的良机何在？亚洲的金融机构如何才能培养用于竞争的新技能？外资金融机构能否借助最近的自由化之机真正地在本地建立领先地位？最后，应如何开展兼并、收购和联盟以推行成功的战略？

这些也是我们的客户和同事常提起的问题，本书的灵感正来源于此。亚洲蕴含着丰富的增长机遇，这是全球各地其他日趋成熟的银行市场所无法比拟的。然而，国内外银行要成功地从亚洲市场获利，就必须树立一种新的观念：这种观念不仅仅局限于制定新的市场战略，而且还要以实际行动表达改变银行柜员和董事会成员日常行为的意愿。本书第2版名为《亚洲银行新未来：树立利润观念》，突出了在亚洲经营银行的核心挑战——大多数银行都必须从零开始，思考应该如何看待自己以及所处市场环境的变化。

第2版绝不仅仅是对第1版的更新。变化的步伐、竞争形势的转变以及监管的调整无不迫使我们从一张白纸落笔，全面更新我们对市场规模和增长潜力的估计。我们的目标是透过每日新闻报道的表象，从我们的客户工作和研究中吸取经验教训，以描绘未来十年内亚洲银行业可能的演变轨迹，说明本地和全球银行如何才能把握最具吸引力的机遇。

我们将研究重点放在亚洲最重要的地域市场，即日本、韩国、印度、中国内地、中国台湾地区、中国香港特别行政区、新加坡、马来西亚、泰国、

印度尼西亚和菲律宾。为了方便各地区之间的比较，我们撰写了多个专门章节，从区域角度探讨亚洲各核心银行业务，具体包括个人金融服务、零售和机构资产管理及企业银行业务。同时，考虑到在日益自由化的亚洲市场中，兼并、收购和联盟对实现战略规划的重要性与日俱增，我们在第2版中增加了有关章节，着重阐述国内并购、跨境并购和国际联盟的成功因素。

虽然本书中的很多内容来自于我们作为麦肯锡咨询顾问为全球金融服务企业客户提供咨询的经验，但书中的观点仅为我们的个人见解，并不代表麦肯锡公司的立场。我们希望您能喜欢本书的内容。

塔布·鲍尔斯 (Tab Bowers)

计葵生 (Greg Gibb)

黄伟权 (Jeffrey Wong)

以及麦肯锡公司亚洲金融机构咨询业务及
企业金融和战略咨询业务成员

作者简介

作者和核心研究小组皆为麦肯锡公司成员，分别在亚洲的各个分公司工作。



塔布·鲍尔斯 (Tab Bowers) 是麦肯锡东京分公司资深董事。

他于1987年加入麦肯锡纽约分公司，针对最棘手的战略、联盟和营销问题为领先的西方和亚洲金融机构提供咨询服务。

他领导亚洲的金融机构咨询业务，曾与纽约、加州和全亚洲的金融服务客户合作。他能讲流利的日语，在日本生活了十年。塔布领导了《亚洲银行新未来：树立利润观念》一书的编写，并亲自撰写了有关日本的章节。塔布常有著述，是1993年出版的《协作型竞争》(*Collaborating to Compete*) 以及1999年出版的《亚洲银行业：权利的终结》的作者之一。



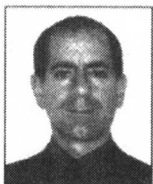
计葵生 (Greg Gibb) 是麦肯锡台湾分公司董事，也是亚洲企业金融和金融机构两项咨询业务的核心成员。在麦肯锡工作的12年中，他将10年精力投入亚洲，主要为大中华地区的本地和国际金融机构提供咨询服务。他能讲流利的汉语。计先生还是1999年出版的《亚洲银行业：权利的终结》的作者之一。



黄伟权 (Jeffrey Wong) 是麦肯锡亚洲企业金融及战略咨询业务的咨询顾问，在上海分公司工作。自1999年以来，他为多家领先的亚洲和全球金融机构提供战略和政策方面的咨询。他是《亚洲银行新未来：树立利润观念》一书的项目经理，负责协调所有的研究和分析工作，同时还是“个人金融服务”、“中国”和“中国香港特别行政区”章节的主笔。



Fabrice Desmarescaux是麦肯锡新加坡分公司董事，负责领导金融机构咨询业务的东南亚小组。在公司工作的五年中，他曾为每个东南亚主要市场的金融机构提供服务。他是“东南亚”和“新加坡”章节的主笔。



Chris Beshouri是麦肯锡亚洲金融机构咨询业务副董事，在马尼拉分公司工作。在公司工作的六年中，他曾为东南亚和韩国的多家金融机构、央行以及国际金融公司（IFC）、亚洲开发银行（ADB）等多边金融机构提供服务。Chris是“企业银行”章节的主笔。



Olivier de Demandolx是麦肯锡亚洲企业金融和战略业务的咨询顾问，在香港分公司工作。他在麦肯锡工作了七年，其中四年是在亚洲，期间他为亚洲的国内和全球金融机构就并购和联盟及战略合作伙伴关系交易提供服务。Olivier是“国际联盟”章节的主笔。



梁敦临 (Nicolas Leung)是麦肯锡香港分公司董事，同时也是亚洲企业金融和战略业务的负责人。在麦肯锡工作的十年中，他曾为众多欧洲和亚洲的金融机构就战略与并购和联盟提供咨询。梁敦临是“国内整合”章节的主笔。



Mayank Perekh是麦肯锡新加坡分公司董事。他领导企业金融和战略咨询业务的东南亚小组。在麦肯锡工作的七年中，他为本地银行就并购和联盟战略，为全球银行就通过并购进入亚洲，为政府机构就重组银行资产提供咨询。Mayank是“跨境并购”章节的主笔。



Jaehong Park是麦肯锡亚洲金融机构咨询业务的董事，在汉城分公司工作。在麦肯锡工作的八年中，他为零售银行、寿险和非寿险保险公司、信用卡发卡机构等就各种战略和运营问题提供咨询。Jaehong是“韩国”章节的主笔。



姚万里 (Emmanuel Pitsilis) 是麦肯锡亚洲金融机构咨询业务的董事，在香港分公司工作。在麦肯锡工作的九年中，他曾为亚洲、欧美的金融机构提供服务。Emmanuel是“资产管理”章节的主笔。



Christian Raubach是麦肯锡亚洲金融机构咨询业务的董事，在汉城分公司工作。在麦肯锡工作的六年中，他曾为欧洲、大中华区、东南亚以及韩国的零售银行、私人银行和私募基金公司提供信贷风险管理和理财方面的咨询。Christian是“个人金融服务”章节的合著者。



Joydeep Sengupta是麦肯锡德里分公司董事，他领导印度的金融机构咨询业务。在麦肯锡工作的八年中，他曾为亚洲和欧洲的金融机构提供零售和批发银行方面的咨询。他还为亚洲的一些央行就银行业改革提供咨询。Joydeep是“印度”章节的主要作者。



研究和分析小组由以下三名核心成员组成（从左到右）：**Angeli Chansrichawla**是麦肯锡亚洲企业金融和战略咨询业务的资深研究分析员，在香港分公司工作；**Rohit Kapoor**是麦肯锡知识中心的研究分析员，专攻金融机构，在印度分公司工作；**黄盘 (Patricia Whong)** 是麦肯锡大中华地区金融机构咨询业务的资深信息分析员，在香港分公司工作。该小组以不懈的努力为本书提供了贯穿始终的全面事实依据。



Alejandro Reyes负责编辑工作，在为本书做出贡献的团队中他是惟一的非麦肯锡成员。作为一名在亚洲从业超过15年的记者、作家兼编辑（主要是为香港的《亚洲周刊》工作），他凭借自己的广泛经验帮助我们将观点最终定型。

致 谢

除了由作者和研究小组组成的核心团队所做出的贡献，我们还得到麦肯锡其他同事的大力支持，借鉴了他们的研究成果。谨此感谢汉城分公司Jinwook Joung和Joshua Crossman对“韩国”章节的支持；德里分公司Sandeep Sabharwal对“印度”章节的支持；孟买分公司Arnab Datta对“企业银行”章节的支持；新加坡分公司Diaan-Yi Lin对“跨境并购”章节的支持。特别感谢东京分公司Emi Kuroda、Ayami Hamakawa以及台北分公司John Shao在此期间对核心研究小组的贡献。

本书作者和研究小组还得益于以下人员提供的研究和信息服务：Romy Buchari、Chester Chen、陈昊山、Suchart Chiracharaporn、Jiyoung Chung、Antonette Consuelo、Shalini Goenka、Cecilia Ho、Asako Iijima、Hyunjoo Lee、李振宇、Sawitree Limvongsakul、Fritzie Medina、Ajay Nahar、Haruko Nishida、Michelle Perez、Bismo Prakoso、Amit Sachdeva、Supriya Sahai、Serena Tan、Suvidha Vasudeva、Bhaskar Verma、Celena Yew、Suejin Youn。图表的编辑工作由麦肯锡各分公司的图表制作人员完成，尤其要感谢香港分公司的Priscilla Pun。

我们还得到下列分公司同仁的有益意见、观点和反馈：上海分公司的冯大卫（David Von Emloh）和那乔治（George Nast）对“中国”章节的帮助，新加坡分公司的Klass Reineke博士和Henri Guedeney以及曼谷分公司的Nicholas Kukrika对“新加坡”和“东南亚”章节的帮助。

我们还不能忘记在本项目过程中Michiyo Kawabata、Kmay Lin和Pansy Kwok为协调在亚洲各地召开的所有工作会议而不知疲倦地提供的行政支持。

最后，衷心感谢Dominic Casserley，是他最先提议以一本著作的形式阐述正在影响亚洲银行业的紧迫问题。

目 录

序言

作者简介

致谢

第1章 树立利润观念：去芜存菁1

第一篇 各地域市场：审慎布局25

第2章 日本：求胜必先求异27

第3章 韩国：浴火重生50

第4章 印度：两极化市场73

第5章 中国：巨人走钢索93

第6章 中国台湾地区：以变求胜117

第7章 中国香港特别行政区：跨越痛苦的转型期140

第8章 新加坡：寡头统治不再157

第9章 东南亚：不亮未必不能成金169

第二篇 银行业务：盈利重点191

第10章 个人金融服务：投入者众，成事者寡193

第11章 资产管理：变储蓄者为投资者222

第12章 企业银行：关键在模式，而非业务245

第三篇 兼并、收购和联盟：蔚然成风269

第13章 国内整合：首重安全271

第14章 跨境并购：谨慎从事288

第15章 国际联盟：怯懦者难行310

各地域市场章节概况部分资料来源333

第 1 章

树立利润观念：去芜存菁

——一个展览中心里，礼花绽放，现场三个影院荧幕大小的屏幕在升腾的礼花烟雾中看起来起伏不定，台上的讲话人也笼罩在烟雾中。这位面带喜色的讲话人就是亚洲某银行的CEO，此刻正在一年一度的新春晚会上发表讲话。在热情洋溢的欢迎致词之后，CEO祝每位员工羊年好运。晚会持续了四个多小时，在同事们的喝彩声中奏起激动人心的乐曲，跳起纵情欢快的舞步，炫目的闪光灯频频闪起，干冰雾在舞台上翻腾涌动。当地一个著名的三人组合也现身舞台。当然，幸运抽奖是少不了的，有高达3万美元的现金和新车大奖。

在亚洲，很少有银行能让员工如此欢欣鼓舞，彼此亲密无间。这次精心安排的晚会是要传达这样一个令人振奋的信息：感谢各位过去一年中的辛勤工作以及所创造的优异财务业绩，希望大家在2003年再接再厉。

人们在此次盛会中流露出的乐观情绪与1998年亚洲银行业的危机和萧条形成了鲜明的对比。当时，麦肯锡的金融机构项目小组正在撰写《亚洲银行业：权利的终结》，也就是本书的第1版。如今，人们乐观的理由究竟何在呢？我们看到，尽管不少金融危机波及的地区和许多银行仍无起色，但部分积极进取的本地银行和国际银行已经利用市场门槛降低的机会坚定地向前迈进。这些领先银行采用最佳做法来解决不良贷款问题，建立起强有力的销售文化，推出了创新的产品，提升了信贷能力，并且大胆地开展了并购。总之，它们已经走向更加专业化的道路，告别了不加选择地扩大资产规模的做法。

然而，金融危机过去六年后，人们对亚洲经济和亚洲银行业仍心存疑虑：亚洲的金融机构和金融监管部门是否有了长足的改进，足以防止再次爆发金融危机？客户需求的基本面因素是否预示着一个光明的未来？是否可能获得巨大的利润？

1996年，亚洲的银行除日本外，总利润占到世界1 000强银行利润的11%。到2001年，这个数字降到了8%，而全球经济此时已经大大削弱。1996~2001年间，亚洲以外的全球1 000强银行的利润年均增长为18%，而名列1 000强的亚洲银行，除了日本银行以外，年利润增长只能勉强维持在6%。与此同时，名列1 000强的日本银行在1996年还有70亿美元的利润，而到了2001年却损失了500亿美元。

在股价上，亚洲的银行与全球的同行也形成反差，表现出相对的停滞性（见图1-1）。无论从哪方面来衡量财务健康状况，亚洲几乎所有的银行都未能恢复到危机前的水平。多数银行受到不良贷款长期困扰，它们的收益也因此被拖累。一面是不良贷款，一面是复苏缓慢，致使很多跨国金融机构都大大调低了亚洲在其全球战略中的地位，这样做对吗？

银行业指数，以1989年12月水平为100

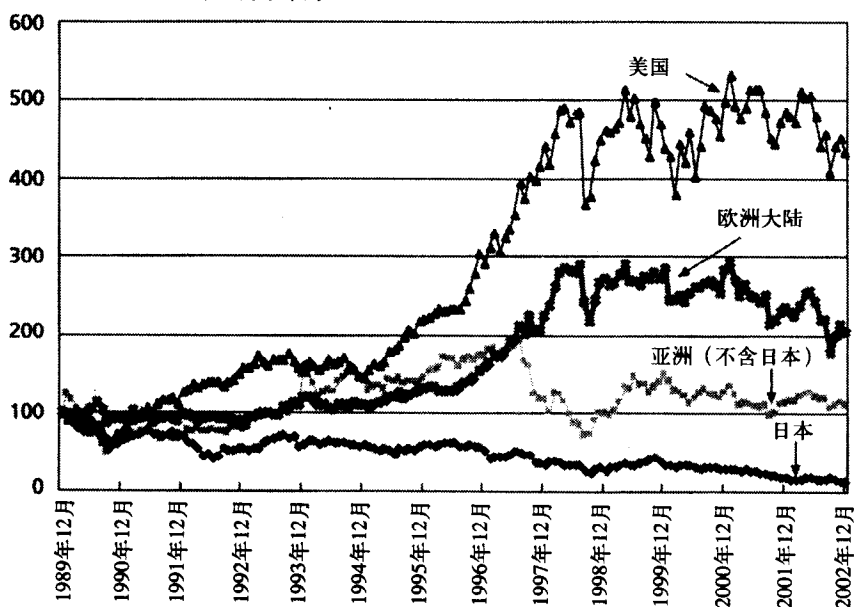


图1-1 银行业股价

资料来源：Datastream；麦肯锡分析

我们认为，那些放弃亚洲的金融机构，将可能错过逐鹿未来十年世界最大增长市场的机会。仅零售银行一项，预计就将在这个十年的后几年中带来约1 800亿美元的新增收入，与美国1994~2001年（见图1-2）的繁荣时期不相上下。这样一来，到2010年个人金融服务的收入将达到3 900亿美元，几乎相当于美国在20世纪90年代末期的市场规模。中国当然会成为一个主要的银行市场。到2010年，预计将有接近1亿中国人签约申领他们的第一张信用卡，成为继美国和日本之后的世界第三大市场（以持卡人数量计算）。国际上很多大型投资者也许认为亚洲市场太小而不予重视，但我们的预测恰恰显示亚洲蕴藏着巨大的商机。

尤其令人兴奋的是，无论是本地银行还是全球银行，都能够在亚洲的增长浪潮中一试身手。所有亚洲的银行市场，除了中国和马来西亚以外，现在都允许外资控股。这与危机前有很大的不同，当时只有日本、香港和印度尼西亚允许外资控股。

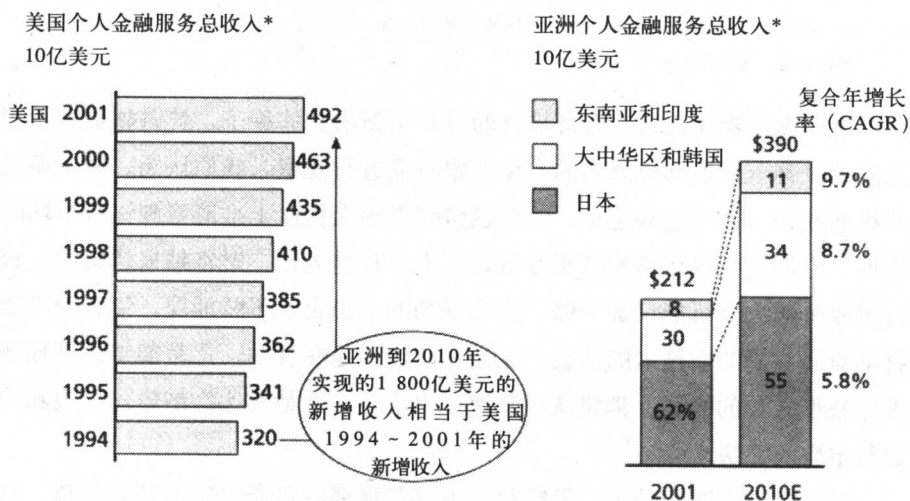


图1-2 亚洲银行业的长期增长潜力

* 包括所有通过银行销售的零售存款、信贷和投资产品的收入。

资料来源：麦肯锡分析

目前，亚洲银行市场的基本格局比过去更加多变。2000年亚洲500强银行到1997年只有246家还在榜上（见图1-3）。同时，竞争格局更加开放，业务界限更少，国内并购增长，外资进入渠道增加，所有这些都为较强的企业成长并跻身强者之列提供条件，并正在为形成更有弹性、更为理性的亚洲银行市场打下基础。

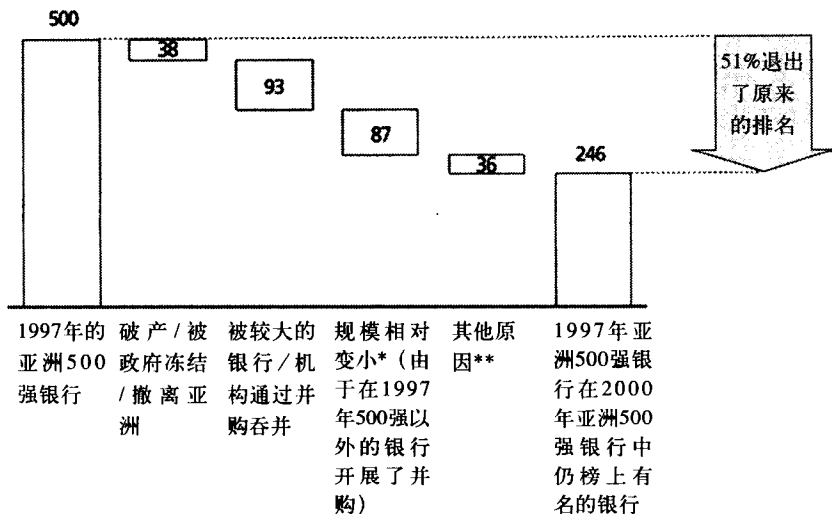


图1-3 亚洲500强金融机构：2000年与1997年比较

* 2000年500强中银行资产最低为22.35亿美元；1997年为4.02亿美元。

** 被Bankscope重新划分为非银行等其他类型实体。

资料来源：Bankscope

银行业者要寻找这些有待培育的可带来新增长的种子，就必须透过看似杂乱无章甚至发展环境恶劣的表象对银行业进行观察。我们认为，种子萌发的机遇存在于六大趋势之中，这些趋势将在很大程度上推动亚洲银行市场的发展，它们包括现代消费者正在崛起，人口日趋老化，财富越来越集中，银行可服务的人口可能增加一倍，实力强劲的中小企业不断涌现，亚洲对可能打乱竞争格局的新技术的热衷。无论在印度还是在日本，凡是能够通过预测大势找准定位的银行，都将从增长速度中获益，这是发达经济体已经饱和的银行市场所无法比拟的。

虽然有了机遇的种子，但银行切不可忽视那些可能阻碍增长的毒草，具体可分为五类：

- 不良贷款持续增加，削弱了金融体系并成为经济增长的负担。
- 国内资本市场效率低下、发育不全，尚不能成为间接融资的实质性替代。
- 缺少真正的竞逐企业控制权的市场，无法放手开展战略性并购。
- 强大的国内政治势力出于自身利益不愿意承担金融业的改革成本，听任较差的银行苟延残喘，从而损害了市场的整体利润。
- 在加大透明度，向股东真正负责方面进行的公司治理改革进展缓慢。

亚洲市场拥有世界上最大，同时也可能是最有利可图的增长机遇。但是，带来收获的种子和令人烦恼的毒草共存，这意味着与巨大的利润潜力并存的还有同样巨大的不确定性。由于同时发挥作用的变化因素众多，因而亚洲仍然是一个高度不确定性的地区。要在这种不确定性很高的地区赚钱，不同于在成熟、稳定的欧美市场，金融机构必须采用不同的竞争手段。深入了解市场增长真正的深层动因是关键。一旦确定了最具吸引力的机遇，金融机构必须投下一个足够大的“赌注”，并恰当地控制损失风险。它们应该避免目标僵化的线性计划，积极应对变化。

不过最重要的是，银行需要一种新的制胜观念。这需要它们接受这样一个趋势，即传统上占银行资产负债表70%的企业银行业务必须缩减，未来十年零售银行业务将成为利润增长的主要动力。这就要求银行具有前瞻性，以建立新的标准化、低成本流程，利用全新的分销网络为数以百万计的客户提供服务。这也意味着要鼓起勇气，坚决废除原有的人事政策，不再庇护业绩低下者，并促进银行建立高效销售导向型的文化。

为了树立利润观念，本地银行和国际银行都需要利用亚洲内在的市场波动，通过合并、收购和联盟等手段，深化在亚洲市场的根基。那些在制定国别战略时能充分考虑地区内影响和机遇的银行将成为赢家。领先的银行将采取更具合作性的方式，一方面解决诸如不良贷款等市场挑战，另一方面建立征信机构等新的共享设施，以有助于在各个市场扩展金融服务。

另外，本地银行尤其必须抛弃对综合银行业务的偏爱。它们不应追求为满足所有客户的所有需求而设计的“一站式服务”，而必须把更多的精力集中于建立专业化的市场定位和业务模式。它们必须采用以客户为中心的结构，对原来相对独立的分支机构管理职能进行重组和集中。

外资银行要树立利润观念，必须放弃遍地插旗式的老策略。它们不应该到处设点，而应经过深思熟虑在选定的亚洲市场上投入更大的赌注，为它们的全球资产负债表增添更实在的利润。它们必须克服一个长期存在的问题，那就是它们的组织没有能力制定并且执行贯穿始终的长期目标。毕竟，赢得亚洲市场绝非一日之功。

不过，亚洲银行业存在的机遇以及寻求这些机遇的自由度都空前巨大。在未来十年中，赢家将是那些在内部树立起坚定的利润观念的银行，这使它们有能力控制危险的毒草，凭借已在整个地区播下的利润种子发展利润丰厚的新业务。